

# Модели soft skill для тимлида



**Максим Цепков**

IT-архитектор и бизнес-аналитик,  
Навигатор и эксперт по миру Agile,  
бирюзовых организаций и Спиральной динамике

<http://mtsepkov.org>



**Teamlead  
Conf**

Профессиональная  
конференция  
про тимлидов  
и для тимлидов



## Что я хочу рассказать?

- Teamlead работает с людьми, их мотивацией и взаимоотношениями
- О людях известно довольно много, есть различные модели, включая такие нерациональные аспекты, как эмоции и ценности
- Их стоит знать и применять, а не работать индивидуально
- В докладе будет обзор моделей, без углубления в каждую
- Знание моделей нужно не только для применения самому, но и для понимания специалиста, работающего с вами по модели



Применение моделей не означает рационализацию и превращение в бездушного менеджера или холодного манипулятора. Но этот баланс каждый должен держать самостоятельно.

# Все модели – инженерная эмпирика, а не наука

- Модели основаны на эмпирических исследованиях
  - Теоретически положенная типология, тесты и практика на ее основе
  - Типология, выявленная в исследованиях шаблонов поведения
  - Обобщения гипотез, проверенных исследованиями только для частных случаев
- О механизмах, которые стоят за моделями, есть лишь гипотезы
- Границы применимости определены слабо
- Критерий полезности модели – **работоспособность социальных систем**, разработанных на их основе



Таковы модели всех наук социальной сферы, включая экономику. Научные модели психики и социума пока не существуют.

# Типы личности Майерс-Бриггс (МВТИ)



Разработаны **Катариной Бриггс** и ее дочерью **Изабель Майерс** на основе типов Юнга после войны как инструмент описания индивидуальных особенностей, чтобы учитывать их в построении команд и организаций

# Назначение MBTI

- ▶ Люди – разные, но каждый плохо представляет, насколько другие могут от него отличаться в мышлении и действиях
- ▶ MBTI дает представления о спектре различий и характерных взаимодействиях и конфликтах между людьми разных типов
- ▶ Это упрощает понимание других людей и обезличивает конфликты

Хороший источник – **книги Отто Крегера и Дженет Тьюсон**

- ▶ Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живём, работаем и любим
- ▶ Типы людей и бизнес

# Конструкция MBTI

Фаза деятельности	Дихотомия	
Общение и источник энергии	<b>Экстраверт (Extraversion)</b> Активное общение, энергия – от одобрения окружающих	<b>Интраверт (Introversion)</b> Собственный двигатель действий, слабая нужда в общении
Осмысление информации	<b>Сенсорик (Sensing)</b> Мозаичная картина мира из отдельных фактов и частных	<b>Интуит (iNtuition)</b> Концептуальная картина мира без исключений, быстрые обобщения
Принятие решений	<b>Мыслящий (Thinking)</b> Забота о результате деятельности	<b>Чувствующий (Feeling)</b> Забота о чувствах и отношениях людей в деятельности
Претворение решений в жизнь	<b>Решающий (Judging)</b> Планируем и действуем по плану	<b>Воспринимающий (Perceiving)</b> Ищем подходящие возможности, действуем спонтанно



4 дихотомии – 16 типов.  
Типы – равнозначны, ни один не лучше другого!

# MBTI и IT

- Многие архитекторы и разработчики – мыслящие концептами интуиты (N), есть проблемы в коммуникациях с сенсориками (S), складывающими мозаику фактов из общей схемы
- Часть эффективных сотрудников – воспринимающие (P), и с ними возникают проблемы с планированием (J), которые накладываются поверх общей ситуации высокой неопределенности в IT
- Многие технари – интроверты (I) и мыслящие (T), и это вызывает соответствующие проблемы коммуникации с экстравертами (E) и чувствующими (F) внутри команды, с заказчиками и пользователями



Рэймонд Мередит Белбин

## Командные роли Белбина



Выявлены в ходе эмпирических наблюдений за командами. Критерием успеха для теории была возможность предсказать результат соревнований по их составу.



# Назначение теории ролей Белбина

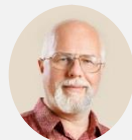
- Описывает типовые роли, которые занимают люди в командах, решающих задачи в условиях неопределенности
  - Построена на экспериментальных исследованиях команд менеджеров
  - [Rob Thomsett](#) адаптировал для IT (Эдвард Йордан «Смертельный марш»)
- Описывает сильные и слабые команды, указывает конкретные проблемы команд и способы их решения

Источник — книги Белбина










- Команды менеджеров.  
Как объяснить их успех или неудачу
- Типы ролей в командах менеджеров



# Роли в команде



У человека есть 1-3 предпочтительные роли, между которыми он может переключаться

Роль	Название	Описание
	Работник компании Implementer	<b>Делает то, что надо для результата</b> , независимо от своей специализации. Хотя бы один такой человек необходим для успеха
	Генератор идей Plant	<b>Горит своими идеями</b> : активно порождает оригинальные идеи и видит самореализацию в их воплощении
	Исследователь ресурсов Resource Investigator	<b>Приносит новые идеи снаружи</b> и видит самореализацию в адаптации их и воплощении в проекте
	Координатор Coordinator	<b>Координирует</b> работу команды, давая сотрудникам возможность проявиться, но при этом <b>принимая ключевые решения</b>
	Шейпер Shaper	<b>Активно и жестко ведет</b> к выбранным или принятым им целям <b>по выбранному им пути</b>
	Аналитик-стратег Monitor Evaluator	<b>Оценивает разные идеи и варианты, ищет истину</b> , может синтезировать сложное решение с учетом нюансов и деталей
	Душа команды Team Worker	Ненавязчиво <b>налаживает отношения в команде</b> , не участвуя в управлении явно
	Педант Completer Finisher	<b>Доводит дело до конца</b> . Перфекционист, главное – качество и детали. а сроки могут подождать. Без него после 80% остаток никому не интересен
	Специалист Specialist	<b>Профессионал в своей области</b> , работает на проект в ее рамках, предпочитая не выходить за границы. Высокая самооценка.

# Применение теории

## ➤ Образы сильных команд

- Сбалансированная команда: координатор, **один** сильный генератор и умный оппонент для него, соответствие способностей и обязанностей, знание слабости
- Команда с лидером-звездой (если звезда правильно знает путь)
- Команда из стабильных командных экстравертов (в IT встречается не часто)
- Команда звезд с удачным координатором (отдельно исследовали управление)

## ➤ Осознание проблемных точек конкретной команды

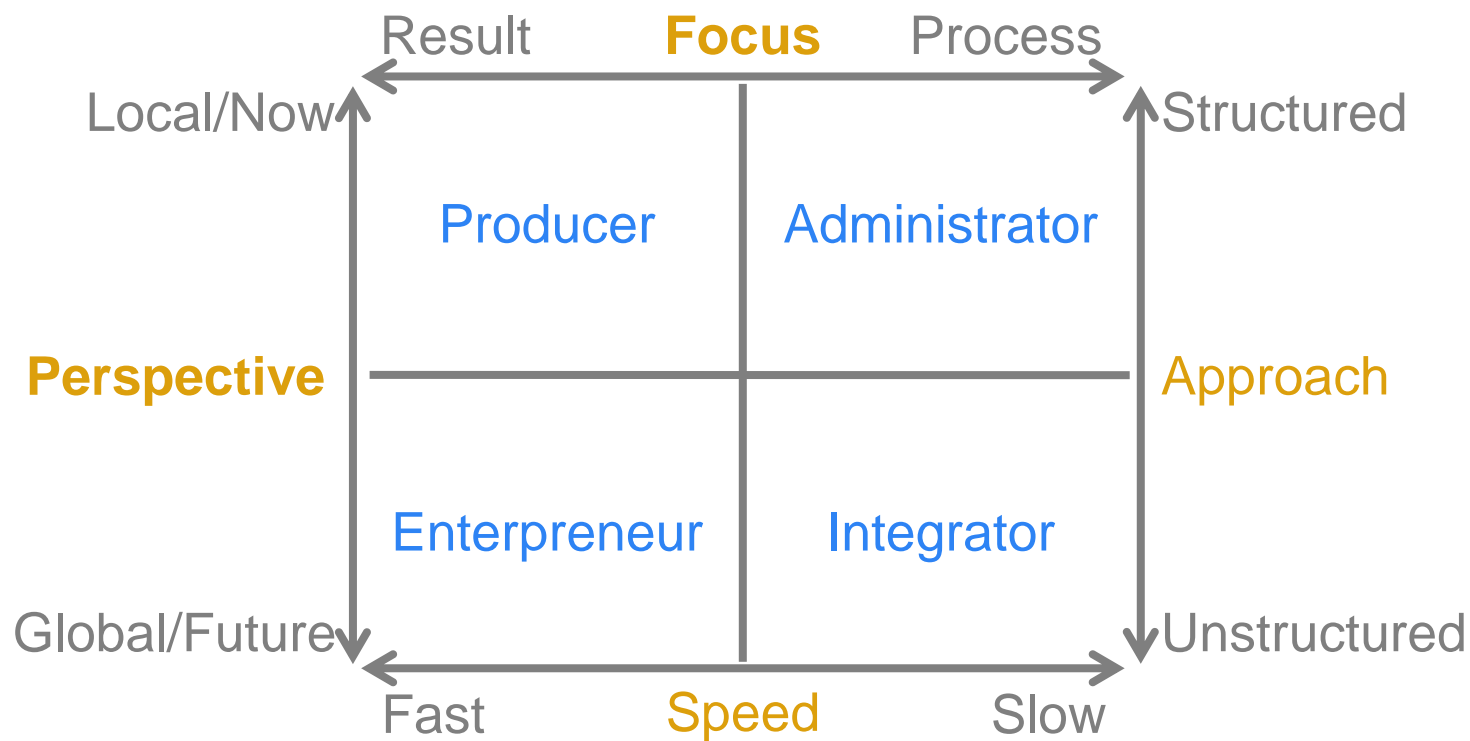
- Конфликт между шейперами и генераторами не решается примирением
- Любой команде нужны идеи, исполнители, организаторы и завершатели задач
- Желателен хоть **один Работник компании**, работающий на результат
- Командный дух сам по себе не обеспечивает успеха
- Однородные команды – слабы, а часто отбирают себе подобных
- Обязанности надо складывать с учетом ролей, а не только профессионализма

# Модель Адизеса



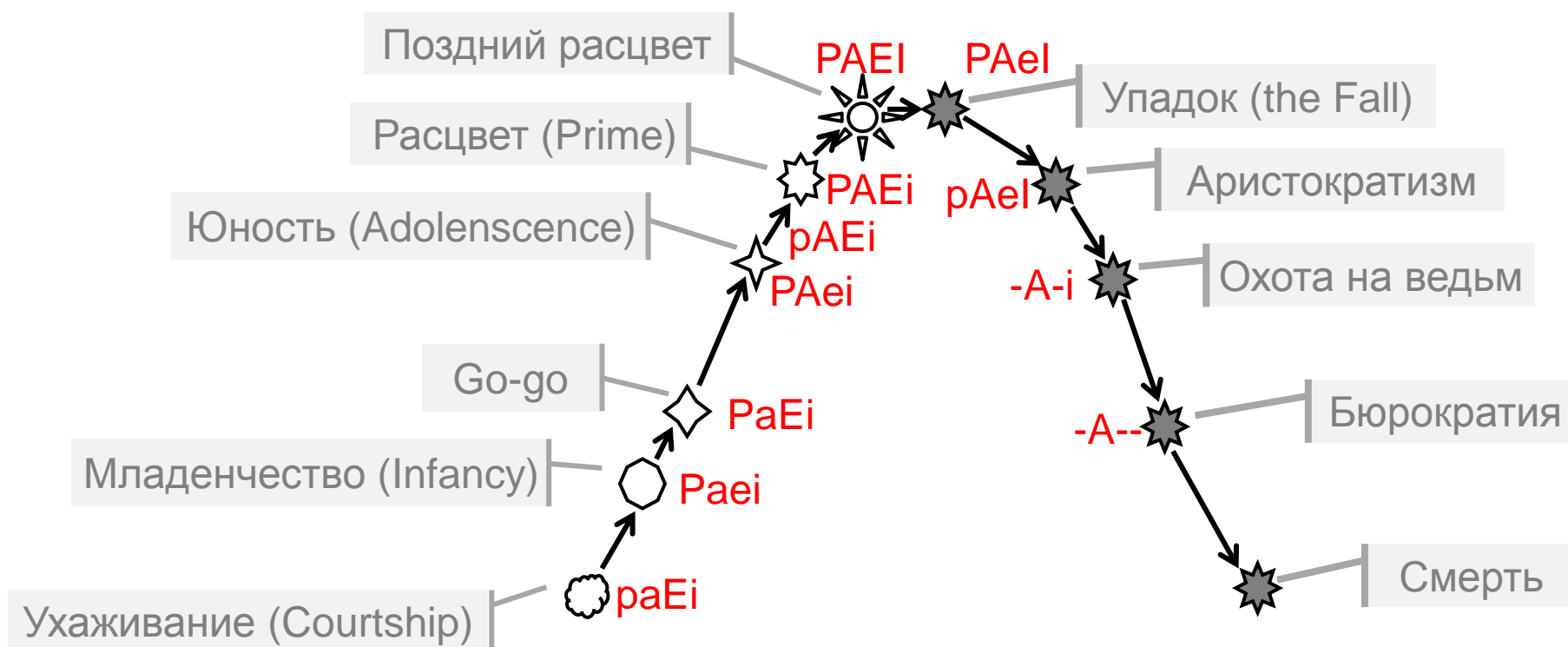
Модель описывает разные стили руководства, востребованные на разных этапах развития компании

# Стили руководства Адизеса



\* Схему рисуют с разными осями. Это – с [официального сайта Adizes Institute](http://www.adizesinstitute.com).

# Жизненный цикл компании по Адизесу

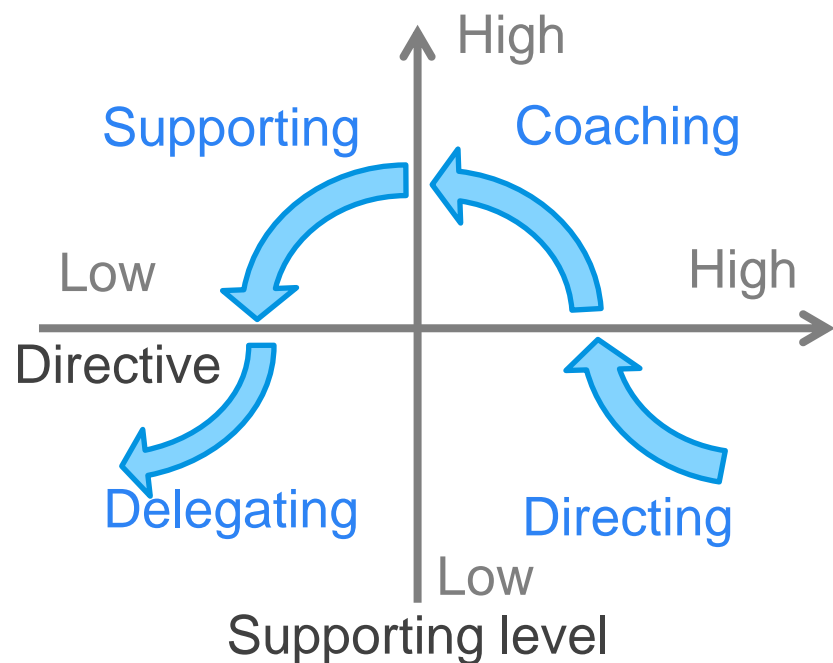


# Организация команды

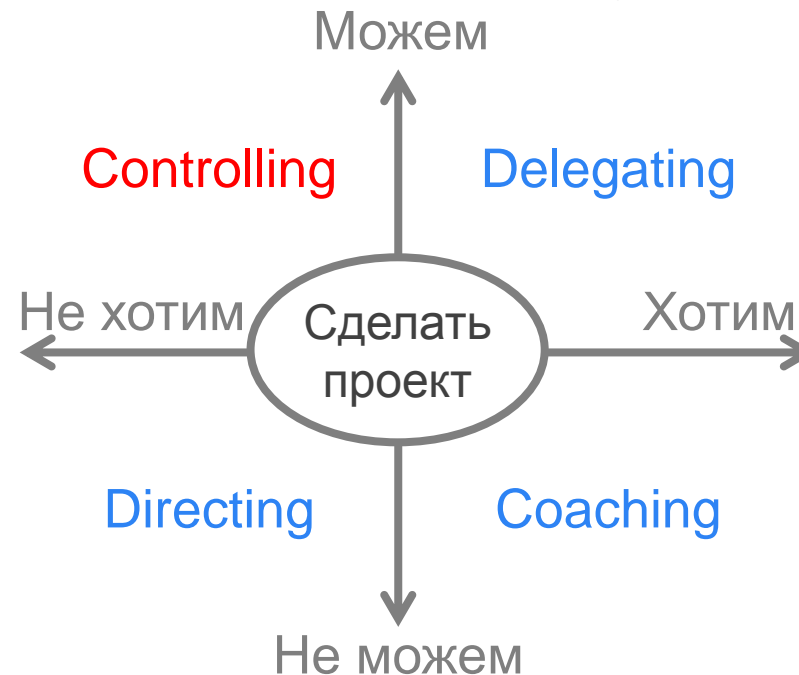
# Directing – Coaching – Delegating...

Paul Hersey and Ken Blanchard. Situational leadership model ([wiki](#))

Версия-1: сделать хорошую команду из новичков. Мечта «сначала они выполняют указания, а потом сами начинают делать (Directing - Delegating) не реализуема, надо пройти через Coaching – Supporting



Версия-2: Руководим готовой командой. Нежданчик – ситуация «можем, но не хотим» - безразличие к проекту



\* [Рассказ в блоге Дениса Петелина](#) (2009)



# Forming – Storming – Norming – Performing

Модель Брюса Такмана (1965)

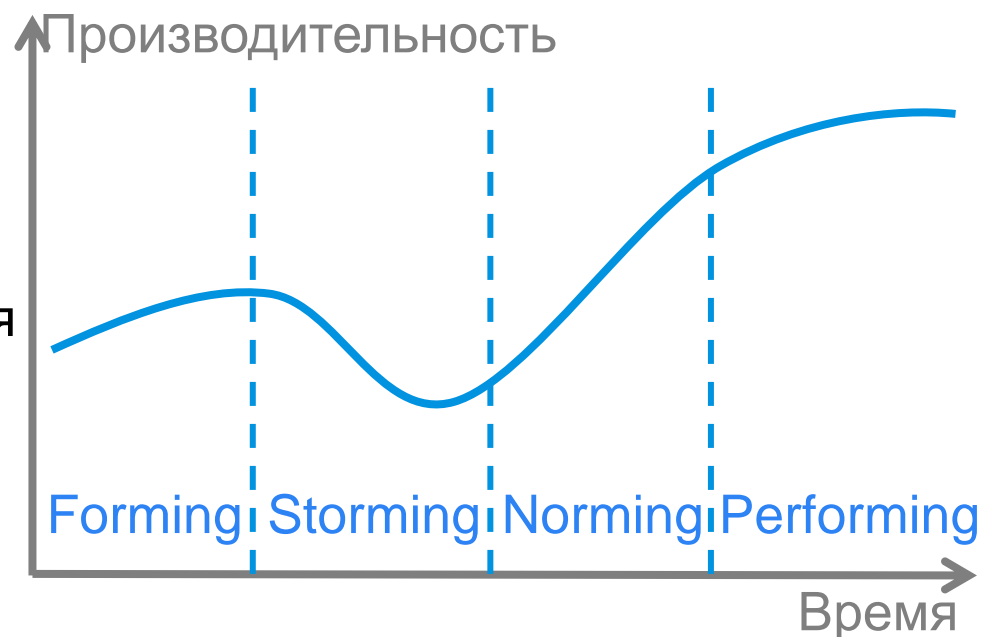
Краткое содержание

- К цели можно идти командой или группой
- Чтобы стать командой, люди должны сработаться
- Срабатываются они через конфликт в группе
- Во время конфликта производительность ниже

Проблемы

- Рассчитана на долговременные команды (от года)
- При постоянном обновлении состава – вечный конфликт?
- Сейчас в IT конфликты не вдохновляют – люди уйдут
- Как быть с командой, когда проект заканчивается?

Модель – часть групповой динамики, в ней много других моделей



# Мотивация

# К каждой паре рук зачем-то прилагается голова...



Абрахам Маслоу **1940-е**:  
пирамида потребностей – все устроены одинаково



Дуглас МакГрегор **1960-е**: два типа людей с разной мотивацией  
Х – исполнители, Y – предприниматели (не путать с поколениями)  
То, что хорошо для Х, убивает Y и наоборот



Райнхард Шпренгер **1991** «Мифы мотивации»:  
все популярные схемы мотивации приводят к деградации в долгую



Михай Чиксентмихайи **1990** – «Состояние потока» деятельности,  
в нем ты делаешь свое дело по своему решению, а не по чужому.  
Организация работы не мешает действовать в состоянии потока.

Есть хороший доклад Алексея Пименова «*Motivation 3.0: что вы должны знать для работы с командой*» на AgileKitchen 12.10.2013 – доступны [видео](#) и [мой конспект](#)

# Модель мотивации Хелен Фишер

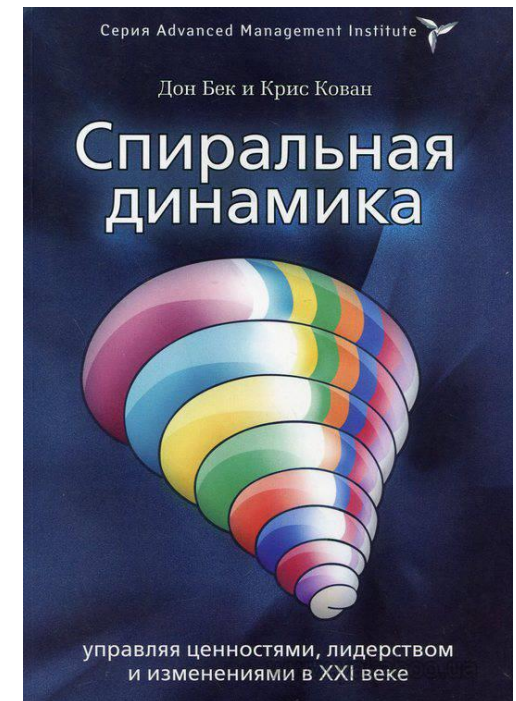
- Модель нейрофизиологической мотивации поведения, построена на основе исследований любви и обобщена на все виды деятельности
- Четыре гормональных механизма мотивации и счастья\*
  - Дофамин – счастье поиска и исследований
  - Тестостерон – счастье победы и достижения цели
  - Серотонин – счастье регулярной повседневной жизни
  - Окситоцин/эстроген – счастье эмпатии и взаимоотношений
- У разных людей разные механизмы работают с разной силой, это меняется с возрастом
- **Работа должна включать твоё счастье**, иначе в ней нет смысла

*\* Изложена моя вольная интерпретация. Русский тест можно посмотреть [здесь](#).  
Анна Обухова в ряде выступлений использует эту теорию, например [в этом](#) и [этом](#).*

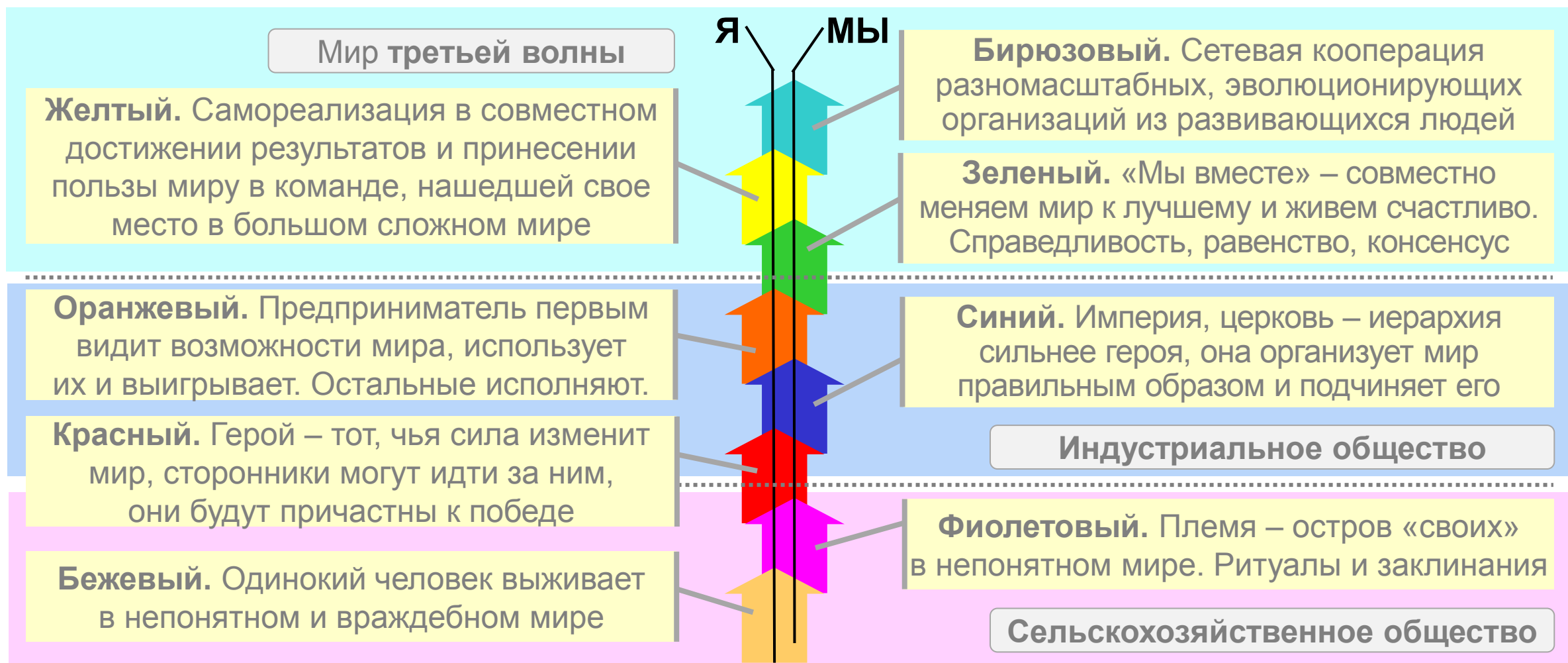
# Спиральная динамика – модель ценностей человека и культуры компании



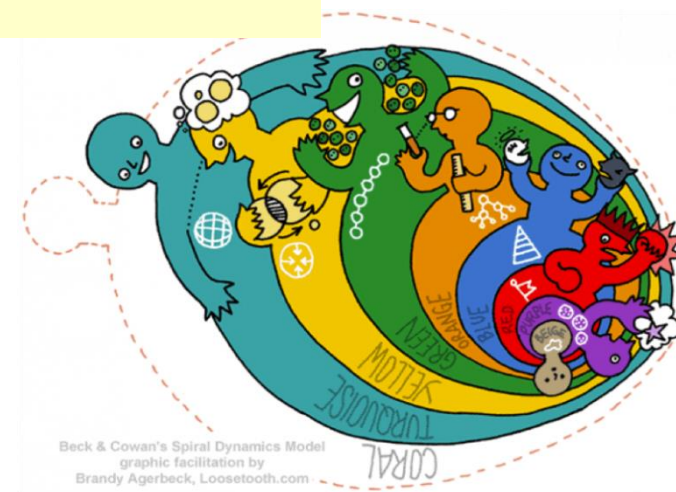
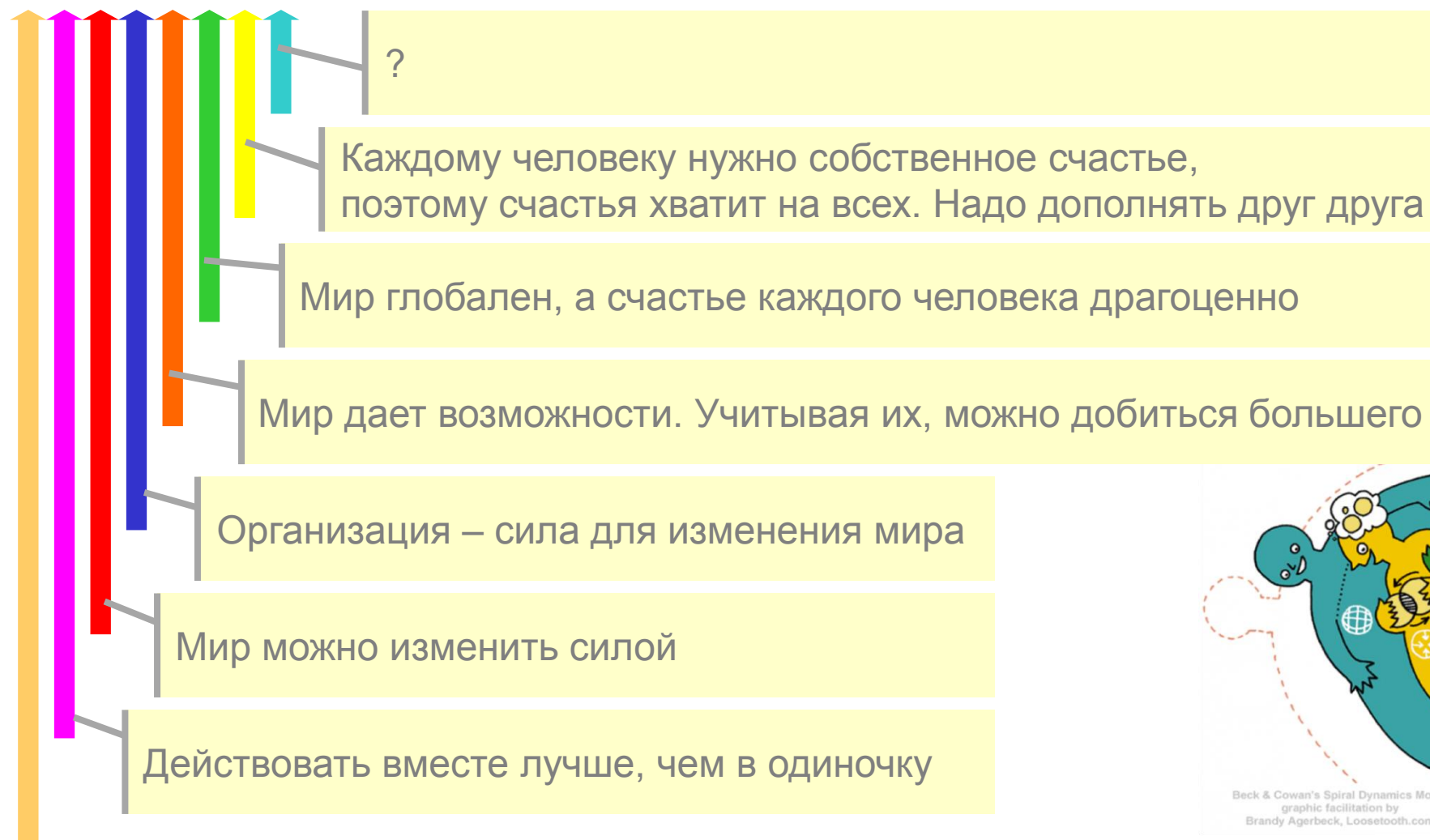
Клэр Грейвз создал ее на основе эмпирических исследований с 1950-х до смерти в 1986. Опубликовали ученики – Дон Бек и Крис Кован



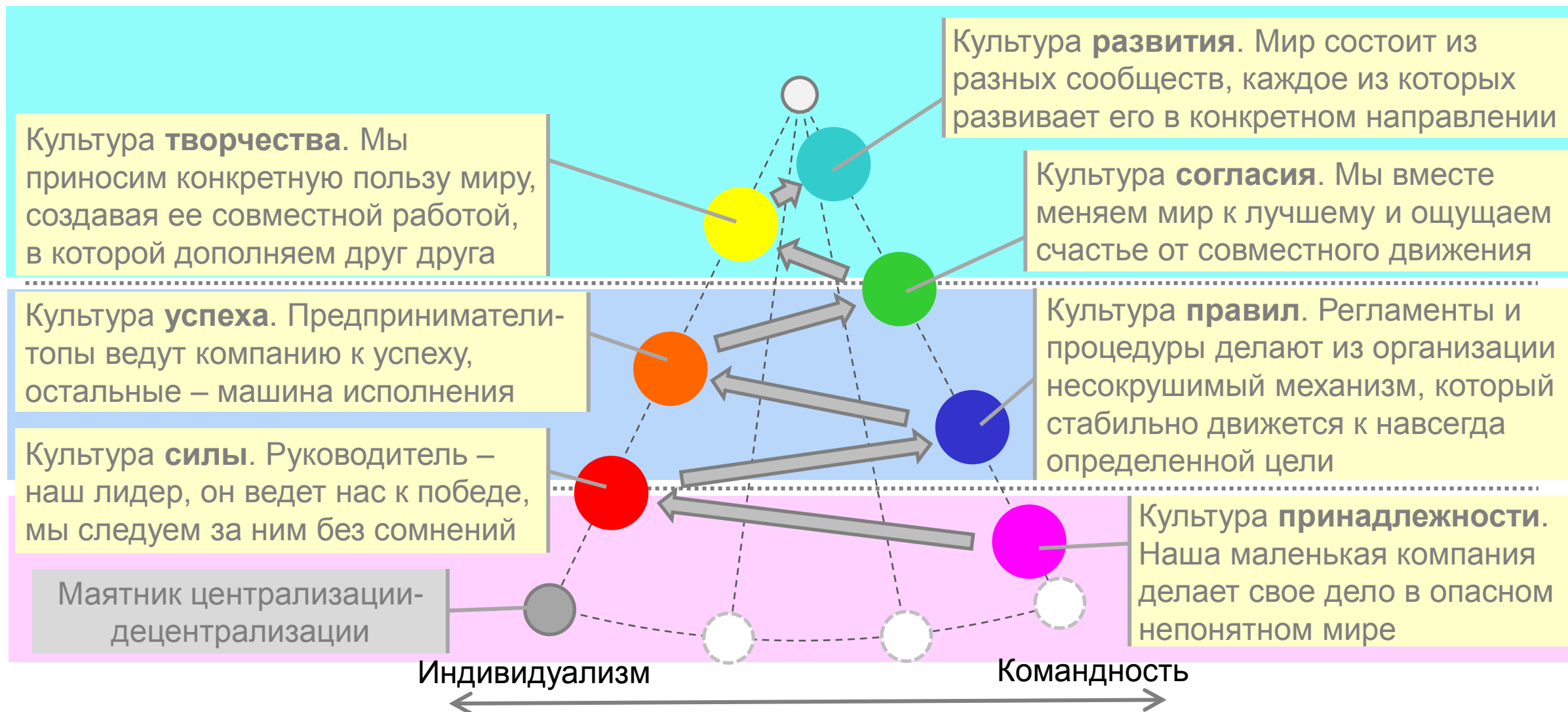
# Спиральная динамика: уровни отражают этапы развития общества, закрепленные в культуре



# Новые качества на каждом уровне



# Культура организаций разного уровня



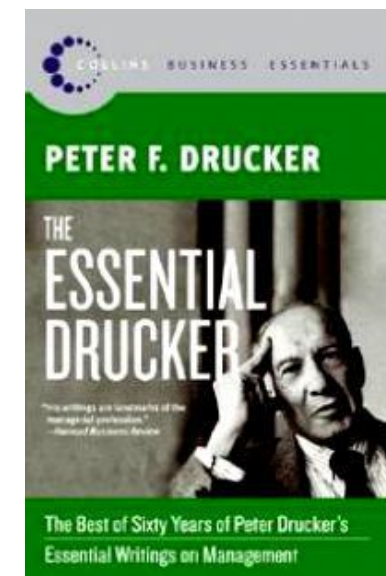
На основе модели культур организаций в Спиральной динамике Марка Розина ([ЭКОПСИ](#))



# Регулярный менеджмент: синий, оранжевый, красный



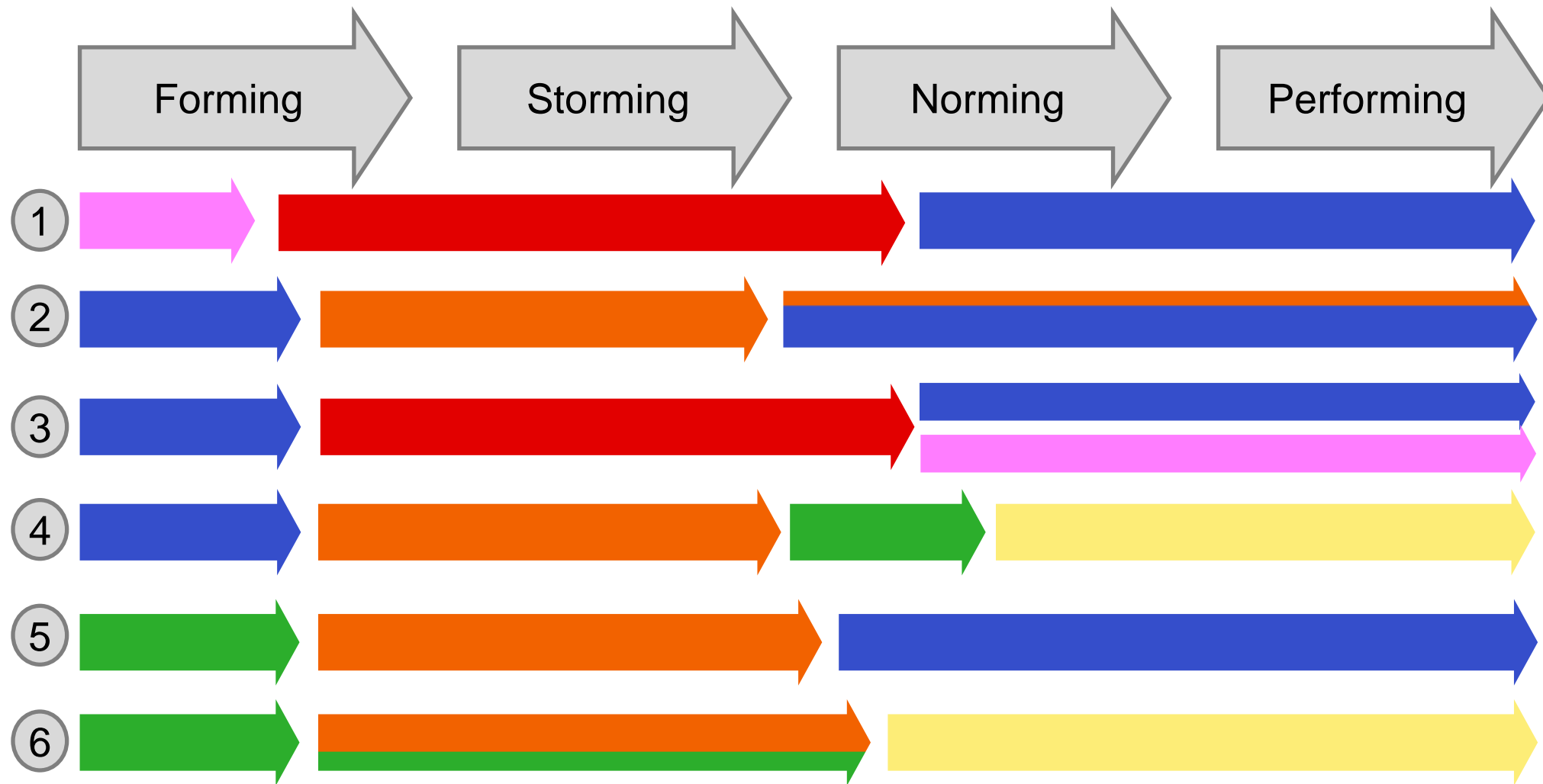
В современном IT достаточно много людей мыслят на старших уровнях – учебники регулярного менеджмента не применимы



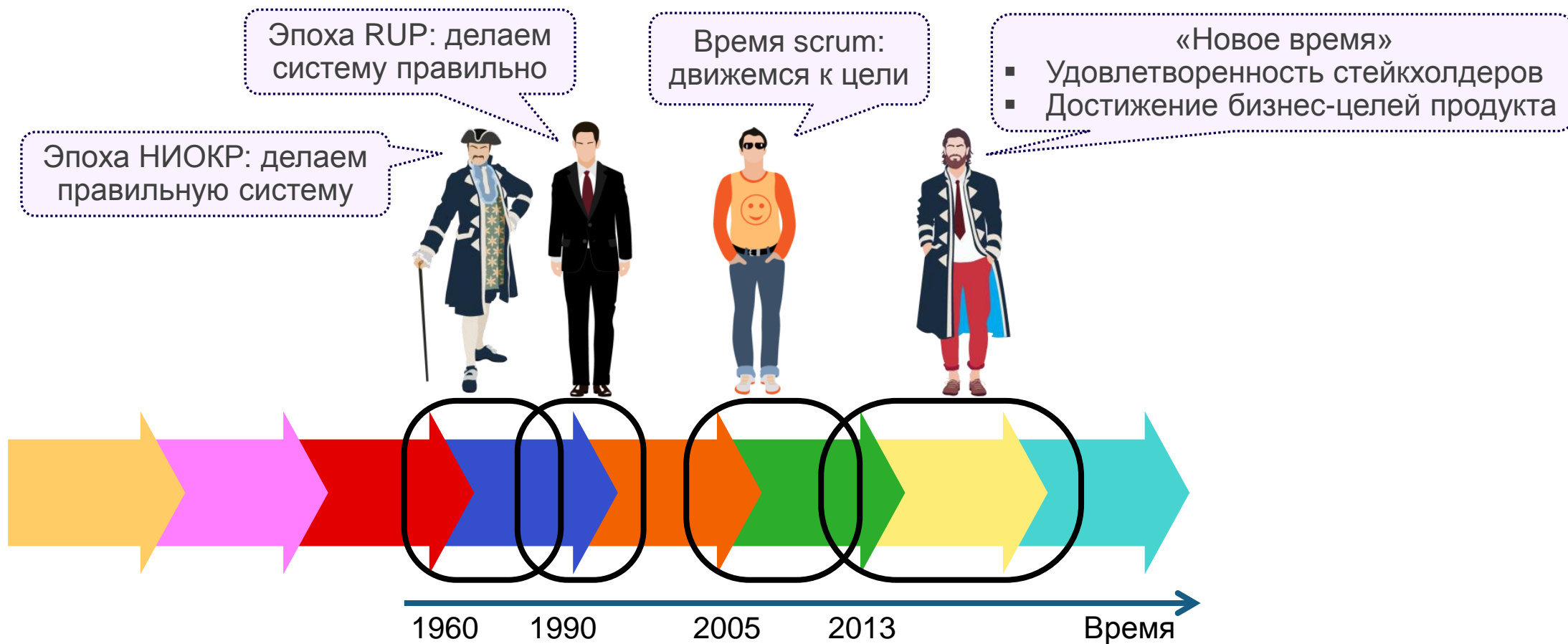
# Развитие Agile в модели Спиральной динамики



# Разные реализации модели Такмана



# Культура ведения проектов в IT



Подробнее о культурах проектов смотри мой доклад

[Мыслить проектно: история и современность](#)

# Для людей есть модели, они – работают

- Знание их помогает понять людей – тебе легче представить, насколько люди могут от тебя отличаться
- Они дают места потенциальных конфликтов и способы их решения
- Они помогают формировать эффективные команды
- Взгляд через них не уничтожает уникальности людей, так же как разложение в ряды не нарушает уникальности функций...

Сейчас эпоха перемен – разнообразие людей и компаний выше, поэтому знание моделей людей необходимо в повседневной жизни...



## Вопросы и кейсы – обращайтесь!

**Максим Цепков**

<http://mtsepkov.org>  
[maks.tsepkov@ya.ru](mailto:maks.tsepkov@ya.ru)

На сайте много материалов по [анализу и архитектуре](#), [Agile](#) и [ведению проектов](#), мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#).